

CSILLAG Sára

ETIKA

ÉS EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT: EGY RÉGI/ÚJ KAPCSOLAT?

Az emberierőforrás-menedzsment és a gazdaságetika kapcsolatának gyökerei mélyre nyúlnak: a két terület összekapcsolódása igazából az utóbbi 15 évben kezdett önálló területté formálódni, és legalábbis kis mértékben az érdeklődés fókuszába kerülni. A szerző tanulmányában először összefoglalja azokat a fő impulzusokat, amelyek következtében az emberierőforrás-menedzsment etika iránt megélnéült az érdeklődés napjainkban, majd bemutat néhány olyan elemzési szintet és hozzá köthető vizsgálatot, amely azt a témát járja körül, hogy mikor és mitől etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment.

Kulcsszavak: etika, emberierőforrás-menedzsment, felelős emberierőforrás-menedzsment, emberierőforrás-menedzsment etika

„*Mutass nekem egy gondoskodó kapitalistát, és én mutatok egy vegetáriánus cápát*” – utal kissé szkeptikusan Karen Legge (1998) a modern szervezetekben az emberierőforrás-menedzsment területén jelentkező egyik alapvető etikai ellentmondásra, az emberi lények pusztán erőforrásként való kezelésére. De miért tekinthető ez egyáltalán etikai dilemmának? Alapvetően mit jelenthet egyáltalán az etika, az etikus viselkedés a munkavállalók kezeléséhez kapcsolódó funkcionális területen, az emberierőforrás-menedzsment tevékenységben?

Írásomban ezt a kérdéskört szeretném körüljárni: először összefoglalom azokat a fő impulzusokat, amelyek következtében az emberierőforrás-menedzsment etikai vetületei fókuszba kerültek napjainkban, majd bemutatok néhány elemzési szintet, és hozzá köthető vizsgálatot, amely azt a témát járja körül, hogy mikor és mitől etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment.¹

EEM és a gazdaságetika kapcsolata

Az emberierőforrás-menedzsment (továbbiakban EEM²) és a gazdaságetika kapcsolatának gyökerei mélyre nyúlnak, de a kettő igazából az utóbbi 15 évben kapcsolódott össze, kezdett önálló területté for-

málódni, és (legalábbis kis mértékben) az érdeklődés fókuszába kerülni. Ennek jeleként az etika a munkahelyen, az EEM-etika, etikus EEM-témákban könyvek (Johnson, 2007) és esszégyűjtemények jelentek meg (Parker, 1998; Deckop, 2006; Pinnington et al., 2007; Bolton – Houlihan, 2007), elméleti szakcikkek és kutatási eredmények bukkantak fel vezető gazdaságetikai és emberierőforrás-menedzsment folyóiratokban (Journal of Business Ethics, Personnel Review, Human Resource Management Review). Az EEM és az etika összekapcsolódása megjelent az oktatásban is: Wooten (2001) összefoglalójában rámutat, hogy egyes EEM-tankönyvek már az 1990-as évek elején is szót ejtettek jellegzetes etikai dilemmákról, elsősorban az emberi jogok szempontrendszerére építve: ilyen jellemző témák voltak például a munkaügyi kapcsolatok etikai kérdései, a személyes adatok védelme az EEM-tevékenységek folyamatában, vagy a kiválasztási tesztek etikai aspektusai. Más szerzők, rendszerezett módon, minden fejezet végén kitértek az adott terület etikai dilemmáira; ezt a megoldást követik Bokor és munkatársai (2007) is. Az is előfordul, hogy EEM-tankönyvekben a szerzők egész fejezetet szentelnek etikai témáknak, például (Torrington – Hall, 1998; De Cieri – Kramar, 2005; Cascio, 2009; Redman – Wilkinson, 2009).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Annak okai között, hogy a terület legalábbis mérsékelten a fókuszba került, fontos szerepet játszhatnak a XX. század végének és a XXI. század elejének gazdasági, társadalmi tendenciái, a szervezeti működésben, illetve speciálisan az EEM-tevékenységben gyökerező okok. Az elmúlt 20 évben a vállalatok gazdasági felelőssége, az etikus gazdasági működés dilemmái egyre inkább az akadémiai és társadalmi érdeklődés fókuszába kerültek. Pusztán ennek a tendenciának hatására, a szervezeten belül az egyes funkcionális tevékenységekkel kapcsolatban – így a marketing, beszerzés, termelés területei mellett az EEM-ben is – felmerültek a szakterülethez kapcsolódó etikai kérdőjelek. Bár az utolsó 15 év nagy vállalati botrányai okán inkább a vállalatok topmenedzsmentje, illetve a pénzügyi-számviteli terület felelőssége került az érdeklődés középpontjába, könnyen belátható, hogy ezeknek a szervezeteknek a szervezeti kultúrája, EEM-rendszerei (pl. a teljesítményértékelési és kompenzációs rendszer, vagy a belső kommunikáció) a háttérben elősegíthették, de legalábbis nem tudták meggátolni ezeket a morális félreértéseket.

A vállalati felelősségvállalás gondolatkerében alapvető a vállalat érintettjeinek számbavétele, amelyek között jelen vannak a munkavállalók is, azaz a vállalati felelősség fogalmát velük kapcsolatban is értelmezni (vagy újraértelmezni) kell. Különösen fontos lehet ez azoknak a globális vállalatoknak az esetében, amelyek gyakran több tízezer munkavállalót alkalmaznak, EEM-rendszereik és (elbocsátási, áttelepülési) döntéseik közvetlenül érintik nemcsak munkavállalóikat, hanem ezek családait is, alapvetően befolyásolva életminőségüket, jólétüket, boldogságukat, ezen keresztül jelentős hatásuk lehet a helyi közösségekre és a társadalom egészére (Wiley, 1998). A társadalmi felelősségvállalás témakörét komolyan vevő elméleti és gyakorlati szakemberek számára az EEM-tevékenység etikussága alapvetően meghatározza az egész vállalati etikusságot. Emellett az is elég egyértelmű, hogy a globális vállalatoknál – amelyek időnként egyes országoknál is nagyobb befolyással bírnak – ez a megnövekedett hatalom sokszor nem jár együtt a felelősségérzet növekedésével és a valóban felelős viselkedéssel.

A szervezeten belül a vállalati felelősségvállalással, etikus működéssel kapcsolatos feladatok koordinációja egyes vállalatoknál az EEM-területhez került (máshol viszont PR, minőségbiztosítási, jogi területnél vagy önálló szervezeti pozícióban találhatjuk). Más esetben csak a konkrétan EEM-hez kötődő programok felelőssége található az EEM-területen (például diverzitás, egészségfejlesztés, önkéntesség,

megváltozott munkaképességű program etc.). Egyes szerzők azt hangsúlyozzák, hogy a heterogén szervezeti megoldások ellenére az EEM-t számos esetben a szervezet lelkiismeretének (Wiley, 1998), a munkavállalóhoz kapcsolódó etikusság központjának tekintik, etikai bajnoknak, az etikai ügyek felelősségét tartják (Greenwood, 2007). Ezeknek a külső elvárásoknak következtében a terület elméleti és gyakorlati képviselőinek el kell gondolkodni azon, hogyan járul hozzá az EEM a szervezeti szintű etikai kérdések megoldásához, milyen alapelvek mentén értelmezhető saját területükön az etikusság?

Párhuzamos – de az előző jelenségektől nem független – tendenciaként jelentkezik, hogy számos országban (köztük Magyarországon is) egyre inkább csökken a munkavállalói kollektív érdekképviselés, a szakszervezetek szerepe és befolyása, átalakul (és redukálódik) a munkavállalók törvényi védelme (például erre Magyarországon a munkaügyi perek költségtérítésének megjelenése). Ezt a (globálisnak tekinthető) jelenséget Greenwood (2007) a kollektívizmus és a munkavállalói érdekérvényesítés háttérbe szorítása-ként jellemzi. Azt állítja, hogy a munkavállalók kollektív véleménynyilvánításának, bevonásának szervezeti (és társadalmi szinten egyaránt jellemző) elfojtása lecsökkenti a munkavállalók védekezőképességét, tovább erősíti az individualizmust, amelynek hatására a vállalatoknak (és az EEM-funkciónak) egyre nagyobb hatalma van a nekik egyre kiszolgáltatottabb munkavállalók fölött (Pinnington et al., 2007). Ellentmondásos, hogy a puha EEM³ retorikájában a munkavállalók bevonása, az „empowerment” egyre hangsúlyosabban jelen van, ám – ahogy Legge (1998) rámutat – a puha EEM sokszor „báránybőrbe bújtatott farkas”. Azaz a valóságban sokszor a bevonás árca mögött a szervezeti kultúra manipulálásával átalakítják, korlátozzák és kihasználják a munkavállalókat. Emellett, ha feltételezzük, hogy a puha EEM valódi bevonást jelenthet, ennek „élvezete” akkor csak a munkavállalók csekély részét illeti meg: általában a jól kvalifikált, piacképes tudásmunkásokat. Míg a vállalati versenyelőny fenntartásában kulcsfontosságú munkavállalóknak van erre esélye, addig a nagy tömeget alkotó, kevésbé képzett, könnyen helyettesíthető, ebben a logikában „kevésbé értékes” fizikai munkásoknak (vagy akár mondjuk a call centerben dolgozó adminisztratív munkaerőnek) nincs.

Ehhez kapcsolódva fontos megemlíteni, hogy a munkavállalói kapcsolatok témaköre már régen jelen van a gazdaságetikai diskurzusokban. A világ számos részén, többek között az USA-ban, Európa nagy részén és Ausztráliában is, beszélhetünk a munkavállalói viszony

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 7-8. SZÁM / ISSN 0133-0179

alapvető átalakulásáról. A határozatlan idejű, stabil foglalkoztatási formák mellett egyre inkább elterjedtek a változó, ideiglenes, rövid távú szerződéseken alapuló, tranzakciós jellegű munkavégzési formák. Növekszik a munkaerő-kölcsönzés jelentősége (fehér és kék gallérosoknál egyaránt), a (nem feltétlenül önkéntes) önfoglalkoztatás részaránya. Összességében lecsökkent a biztosnak és stabilnak mondható munkahelyek aránya. E tendenciák háttérben, többek között, a szervezet pénzügyi, számbeli és időbeli rugalmasságának biztosítása áll (Legge, 1998). Összességében átalakul a munkaadó és munkavállaló közötti viszony és kötődés jellege, a pszichológiai szerződés: a hangsúly egyre inkább a tranzakciós jellegű kapcsolatok felé tolódik (Greenwood, 2007). Werhane és munkatársai (2004) egyenesen „új társadalmi szerződésről” beszélnek, amely – ellentétben a „régii társadalmi szerződéssel” – már nem kínál stabil állást, méltányos bért a munkavállalói teljesítményért és lojalitásért cserébe. Ez egyik oldalról tekinthető a paternalista dominancia és kölcsönös függőség (örvendetes) végének, és az így kialakuló munkavállalói kapcsolatot nevezhetjük érettnak, szabadnak, kihívásokkal telinek. Más értelmezésben azonban ez a változás inkább a személytelen, értelmetlen munkához, az elidegenedéshez vezet (Sennett, 1998). Összességében ezeknek a változásoknak nagy hatása lesz a szervezetekre és a bennük tevékenykedő egyénekre, ezek kapcsolatára, illetve ennek etikai vonzatára.

Az etikai szempontok térnyerésében szerepet játszik az is, hogy a szervezet- és menedzsmentelméletekben is egyértelműen erősödnek az etikai szempontokat integráló irányzatok. Ezek rámutatnak arra, hogy az etikailag problematikusnak vélt szervezeti dilemmák jelentős részének köze van az EEM-tevékenységhez (pl. egyenlő bánásmód kérdése, drog- és alkoholproblémák kezelése, teljesítménymenedzsment és kompenzációs rendszer igazságossága). A pozitívista mainstream mellett eddig is jelenlévő kritikái⁴, posztmodern iskolák hangja is egyre hangosabb az utolsó húsz évben. Egyre inkább megkérdőjelezzik és kihívják az uralkodó neoklasszikus paradigma alapfeltevéseit, és rámutatnak a modern vállalatokra jellemző komoly etikai feszültségekre, mint a munkaerő költségtényezővé való lealacsonyodása (commodification of labour) (Werhane et al., 2004), a munkavállalók emberitőke-tényezőként való kezelése (human capital) (Martin – Woldring, 2001), a szervezetekben jelen lévő kizsákmányolás és torz hatalmi viszonyok (Knights – Willmott, 1999). A modern gyakorlatok retorikája és a valóság közötti különbség nemcsak a mainstreamen kívüli elméleti és gyakorlati szakemberek véleménye: a vallott és képviselt értékek eltérése, a szervezeti integritás jelensége

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLIII. ÉVF. 2012. 7-8. SZÁM / ISSN 0133-0179

például komoly hangsúlyt kap a szervezeti szocializáció vagy a szervezeti kultúra irodalmában is.

A mainstream elméleten belül is felmerül a gondolat: az EEM azért harcolt, hogy a „szolgálólány” szerep helyett stratégiai szerepet kapjon, és elismerjék legitimitását (mind elméleti, mint gyakorlati szinten). Végül hatékony, menedzsmentorientált szakmai területté küzdött fel magát, eközben azonban elvesztett valamit (Pasmora, 1999). Ebben a harcban elfelejtkezett a munkavállalók emberként való kezeléséről (emberi méltóság helyett már emberi erőforrásokról beszél, az embereket belső alapértékeik helyett árukkal és a versenyelőny potenciális forrásaként azonosítja). A menedzsmentorientációjú EEM alapvetően lemond a munkavállalói oldal érdekeinek képviseléséről, a munkavállalókkal való törődésről. Ackers (2009) egyenesen „fauszti paktumról” beszél: az EEM szakértői lemondtak lelkiükről a nagyobb befolyásért cserébe, és most lelketlen és személytelen módon, totálisan elkötelezettek a tulajdonosok és a menedzsment szolgálata mellett.

Egyes kutatók az EEM-funkció professzionizálódásának, elkülönült szakmává válásának fontosságát hangsúlyozzák (Wiley, 1998; Martin – Woldring, 2001; Wooten, 2001). Az EEM elindult a szakmává válás útján, egyre inkább letisztultak a szakmai standardok, kialakult a szakmai képzés szerkezete és logikája, ennek megfelelően, más szakmákhoz hasonlóan, (orvos, jogász, tanácsadó) ki kell alakítani a szakmai közvélemény által elfogadott etikai elvrendszereket és kódexeket. Ez pedig csak széles körű szakmai diskurzus nyomán, konszenzusra épülve készülhet el (Martin – Woldring, 2001).

Végül az EEM-tevékenység a társadalom oldaláról is újszerű elvárásokkal szembesül. Olyan kérdéskörök, mint az egyenlő bánásmód, a diverzitás, a munkahelyi elvárt felelősségvállalása, a munkahelyi stressz, a munka és magánélet egyensúlya, egyre inkább a társadalmi, politikai viták keresztjébe kerülnek. Ezekre a kihívásokra a szervezeteknek, és ezen belül az EEM-nek valamiféle legitím választ kell találniuk.

Mít jelenthet az etika, az etikus viselkedés az emberierőforrás-menedzsmentben?

Az etika meghatározására, az etikus viselkedés értelmezésére számos etikai keretrendszer létezik. Mint a gazdaságetika területén, úgy az EEM területére koncentráló etikai vizsgálódásokban is alapvető fontosságú lesz majd az, hogy egyértelmű feltételezéseket fogalmazzunk meg az etikai keretrendszerrel, illetve a szervezet céljáról, a vezetők felelősségéről, a munkavállalók (vagy más érintettek) jogairól vagy felelőssé-

géről. Greenwood (2002) úgy véli, hogy az EEM etikai vizsgálatok sokszor adósok maradnak ennek az állásfoglalásnak az explicitté tételével.

Legalapvetőbb értelmezésként, az etika az EEM területén a *munkavállaláshoz kötődő etikát (employment ethics)* jelentheti: Redman és Wilkinson (2009) ezt a területet a gazdasági etika olyan részterületeként határozza meg, amely az általános morális alapelveket alkalmazza a munkavállalók kompenzációjával és a munkavégzés körülményeivel kapcsolatban. Mint ilyen, tekinthető olyan szakmai etikának, mint az orvosi vagy az ügyvédi etika, amelynek központja az emberek közötti kapcsolatok, az emberekkel való bánásmód. Értelmezésben az EEM-etika ennél szélesebb területre terjed ki, bár kötődik az általános etikához, illetve a gazdaságetika területéhez is, de megjelennek benne az EEM-terület speciális céljai, környezete, feladatai, problémái is (Pinnington et al., 2007), amelyek olyan speciális fókuszot kívánnak, amelyet eddig a terület nem kapott meg.

Hagyományosan a munkaügyi kapcsolatok etikai elemzése (1) a munkavállalói és munkaadói jogok és kötelezettségek, (2) az igazság és méltányosság gondolatköréhez, vagy (3) vallási irányzatokhoz kötődött (Greenwood, 2002, 2007; Alford – Naughton, 2004). A munkavállalói és munkaadói jogok, kötelezettségek az alapvető emberi szabadságjogokon túlmutatva tartalmaznak a munkához, a munkahelyhez kötődő jogokat és kötelezettségeket, és egyes elemeik beépültek a nemzetközi (pl. ILO), állami törvényekbe, jogszabályokba is. Crane és Matten (2007) kilenc munkavállalói jogot különböztet meg: (1) jog az egyenlő bánásmódra és diszkriminációtól való mentességre, (2) jog a személyes szféra tiszteltetésére, (3) jog a tisztességes eljárásokhoz (előléptetés, elbocsátás, fegyelmi ügyek), (4) jog a kollektív tárgyaláshoz és fellépéshez, (5) jog a részvételre, (6) jog a biztonságos és az egészséget nem károsító munkakörülményekhez, (7) jog a méltányos kompenzációra, (8) jog a lelkiismereti és szólásszabadsághoz, (9) jog a munkához.

Mindemellett (az akár törvényi szinten deklarált) *munkavállalói jogok tiszteltetésben tartása a gyakorlatban egyáltalán nem egyértelmű a mai munkahelyeken*, még az úgynevezett fejlett országokban sem (Werhane et al., 2004), pláne nem a harmadik világban (Greenwood, 2007). De kérdéseket vet fel akár Magyarországon is. A munkavállalók mögött sokszor nem áll olyan erő, amely ki tudná kényszeríteni ezeknek a jogoknak a biztosítását (egyes gondolkodók szerint ezért kérdéses, hogy ezek a valóságban ténylegesen léteznek-e, lásd például Koehn, 2002). A jogokra alapuló vizsgálatok azzal a problémával is szembenéznek, hogy az egyes jo-

gok értelmezése nagyon kontextusfüggő lehet. Gondoljunk például arra, hogy a biztonságos és egészséget nem károsító munkahely mennyire más jelentéssel bírhat egy afrikai bányában, az USA-ban, vagy akár Magyarországon egy hasonló vállalatnál. Elméleti jellegű kritika, hogy az *alapvető munkavállalói jogok egymással is ellentmondásba kerülhetnek* (pl. egyenlő bánásmód és a méltányos kompenzáció), illetve minőségi értelemben túlságosan szűkre szabottak (nem mindegy például, hogy az egyénnek milyen jellegű munkához van joga). Az alapvető jogokat kiterjesztve Bowie (1998) kialakítja az értelmes munkához való jog fogalmát (amely még kevésbé tekinthető egyetemesen elfogadottnak): (1) a munkahely szabadon választott, (2) a munkavállaló önállósággal bír, (3) lehetősége van fejlődni, (4) megélhetést biztosító bért kap, (5) a munkahely a munkavállaló morális fejlődését biztosítja, (6) a munkahely nem befolyásolja paternalista módon az egyén életét, az egyéni boldogság elérésének módját. Kérdéses azonban, hogy például egy mai magyar vállalat a gyakorlatban hogyan és mire tudná lefordítani például a morális fejlődés biztosítását (Greenwood, 2007).

Az *igazságossághoz, méltányossághoz* kötődő vizsgálatok gyökerei szintén messzire nyúlnak: azok a kérdések, hogyan kell méltányosan és igazságosan kezelni a munkavállalókat, mi az igazságos és méltányos bér, mit várhat el adott bérért a munkaadó, mit jelent és hogyan biztosítható az egyenlő bánásmód stb. szintén régóta foglalkoztatják az elméleti és gyakorlati szakembereket. A vizsgálatokat megalapozó *szervezeti igazságosság fogalma* három, egyaránt fontos igazságosságfogalmat takar (Greenberg, 1993): (1) a *disztributív igazságosság* fogalma alatt azt az észlelést értjük, hogy annyi és olyan jutalmat kaptunk-e, amit megérdemeltünk, (2) a *procedurális igazság* fogalma a jutalom elosztási folyamatának igazságosságára, fair voltára koncentrál, illetve (3) az *interpersionális igazságosság* a folyamatokban észlelt bánásmód, az emberi méltóság tiszteltetésére vonatkozik (Greenwood, 2005). Az igazságosság szempontjai az egész EEM működésében, illetve az egyes rendszerekben is nagy jelentőségűek. Hasonlóan a munkavállalói jogokhoz, e szempontok egy része (leginkább a procedurális igazság szempontjai) beépült a jogszabályokba (pl. az egyenlő bánásmód elve). Azonban például az interpersionális igazságosság szempontjaival ez nehezen elképzelhető, másrészt *hiába egyre részletesebb a munka területéhez kapcsolódó törvényi szabályozás, ha párhuzamosan a nagyvállalatok hatalma és befolyása is nő* (Greenwood, 2007). A számos, igazságosságra koncentrált vizsgálat közül Weaver és Trevino (2001) a szervezeti igazságosság

perspektívájából vizsgálták az EEM szerepét az etikai programok végrehajtásában.

Az *egyes vallások* tanításaira épülő analíziseknek szintén nagy hagyománya van: Stackhouse és munkatársai (1995) az ókori héber tradícióktól kezdve számos keleti és nyugati vallás tanítását alkalmazzák üzleti, valamint ezen belül és ezekkel integrált módon az EEM-gyakorlatokra. Johnson (1995) saját gyakorlati tapasztalataira épülve javasolja a munkavállalói kapcsolat keresztény alapokra való helyezését, a szervezet „*egymást kölcsönösen támogató és kiegészítő közösség*”-ként való értelmezését, a munkavégzési rendszerek radikális átalakítását az emberi méltóság és a szeretet paradigmájára építve. Cortright és Naughton (2002) – a katolikus egyház társadalmi tanításaira építve – EEM-rendszereket (képzés, fejlesztés, kompenzáció, munkakörtervezés) vesznek górcső alá, és konkrét modelleket alkotnak, mint a *teljes emberi fejlődés modellje* (Alford – Naughton, 2004), a *humanisztikus munkatervezés* (Murphy – Pyke, 2002). Magyar példaként Hegedűs (2010) a Biblia alapján határozza meg a legfontosabb EEM-alapelveket. Ezekre az analízisekre egyszerre jellemző az igény az egész modern vállalat alapértékeinek megváltoztatására, illetve az egyes gyakorlatokban a vallásos – nemcsak keresztény, hanem hindu, muszlim, konfuciuszi stb. – értékrenek a megjelenítésére.

Az utolsó húsz év vizsgálatásait a jogokra, az igazságosságra és a vallási alapelvekre épülő analízisek mellett a „*tradicionális*” *etikai nézőpontok* (utilitarista, erényetikai, kanti kötelezettségetikai, gondoskodás alapú⁵) jellemezték. A bevezetőben idézett Karen Legge (1996, 1998) nagy hatású elemzésében négy iskola, az utilitarista, Rawls rendszere, illetve a kanti és az arisztotelészi erényetika-alapú feltevéseinek fényében vizsgálja a puha és kemény EEM-szemléletet, és hangsúlyozza, hogy az EEM elemzése és értékelése nagyban függ attól, hogy melyik etikai keretrendszert alkalmazták.

Összefoglalóan ezekben az elméleti és gyakorlati vizsgálatokban az etika és az EEM összekapcsolására többféle logikát követtek a szerzők:

1. Az adott etikai iskolá(k)ból kiindulva megvizsgálták, hogy ezek külön-külön, illetve együtt mennyire és hogyan alkalmazhatók az EEM elméletére és gyakorlatára (Schumann, 2001; Koehn, 2002).
2. Egy vagy több etikai keretrendszer alapján értékelték az EEM egészét vagy valamely aspektusát, az elméleti alapfeltevéseket (pl. kemény vagy puha EEM) vagy a szervezet gyakorlatát, a szervezeti kultúrát (Legge, 1998; Weaver – Trevino,

2001; Kujala – Pietilainen, 2007; Ackers, 2009; Montemayor, 2006).

3. Megkísérelték azonosítani és besorolni, hogy a szervezetek vagy a szervezeti szereplők tetteiben, magatartásában, retorikájában, dokumentumaiban milyen etikai alapelv(ek) érvényesülnek, vagy nem érvényesülnek (Fisher, 1999; O’Higgins – Kelleher, 2005; Wasieleski – Weber, 2009).
4. Azonosították és csoportosították az érintettek által etikailag problémásnak vélt, az EEM-tevékenységhez kötődő eseteket valamely etikai keretrendszerben értelmezve (Wiley, 1998; Wooten, 2001).

Az elemzéseket nehezíti, hogy – amint Greenwood (2007) is rámutat – a szervezeti helyzetek sokszor nagyon komplexek, számos érintett jogai, érdekei, kötelezettségei szerepet játszanak bennük, és e jogok, érdekek, értékek egymással feszültségben vannak jelen. Erre épülve az EEM etikai kérdéseinek vizsgálatában (és megoldásában is) egy lehetséges út lehet, ha elfogadó és sokszínű módon több nézőpont, keretrendszer egyszerre jelenik meg. Ebben a (lehetséges) sokféleségben Greenwood (2007) kiemeli és hangsúlyozza az érintetelméletet, és ennek pluralista természetében rejlő lehetőségeket.

Milyen szinten értelmezhető az etikai vizsgálódás az emberierőforrás-menedzsmentben?

Az 1990-es években jellemzően két szinten vizsgálták az EEM-tevékenységhez kötődő etikusságot: a *makroszintű elemzésekben* a kanti és az utilitartista etikai elméleteket alkalmazták az EEM egészére, *mikroszinten* pedig az igazságosság- és méltányosságelméleteket, a munkavállalói jogok szempontjait alkalmazták meghatározott EEM-gyakorlatokra, -helyzetekre (Greenwood, 2002; Greenwood – de Cieri, 2007). Martin és Woldring (2001) három lehetséges elemzési szintet határozott meg: (1) az EEM alrendszerének etikai szempontú vizsgálata, (2) az egész EEM-tevékenység etikai aspektusainak elemzése, és (3) az EEM szerepének vizsgálata a vállalati szintű etikai kérdésekben.

A szintek természetesen – mind elméleti, mind gyakorlati értelemben – szervesen kötődnek egymáshoz, tehát a csoportosítás mesterséges, és helyenként erőltetett is, pl. az egyes EEM-szerepek etikussága, és ennek egyéni észlelése, a kapcsolódó egyéni, morális viselkedés szoros kapcsolatban van egymással. A következőkben a három szintet kibővítve, négy lehetséges szintet tekintek át röviden: minden szinten bemutatok egy vagy több, erre a szintre koncentrált, meghatározó munkát (1. táblázat).

1. táblázat

Az etikai vizsgálódások szintje, jellemző kérdések és kapcsolódó munkák az EEM-ben

	Jellemző kérdés, fókusz	Kapcsolódó munka
Makro- (rendszer) szint	<ul style="list-style-type: none"> – A modern gazdasági környezet és rendszer, a vállalat alapfeltevéseinek, működésének etikai szempontok mentén való elemzése. – Az EEM mint tevékenység különböző felfogásainak (pl. puha és kemény EEM) vizsgálata. 	Legge (1998) Bauman (1993) Ackers (2009) Guest (2007)
Mezo- (vállalat, szervezet) szintű elemzés	<ul style="list-style-type: none"> – A vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához való hozzájárulás, az ebben való részvétel és az ehhez kapcsolódó felelősség. – A vállalat belüli etikai bajnok szerepe, illetve az etikus szervezeti kultúra, etikus kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrált vizsgálatok. 	Lepak és Colakoglu (2006) Orlitzky és Swanson (2006)
EEM-szervezet, -funkció szintje	<ul style="list-style-type: none"> – Az EEM-alrendszerek bizonyos etikai szempontrendszer(ek) alapján történő vizsgálata. – Az EEM-tevékenységhez kötődő etikai problémák általános, illetve speciális esetek kiragadásával történő vizsgálata. – Az egyes EEM-feladatok vagy szerepek etikusságának, ezek konfliktusainak, az EEM-tevékenységhez kapcsolódó szerepkonfliktusok elemzése. – A munkahelyi etikátlan viselkedés, munkavállalói etikátlanság, deviancia vizsgálata és kezelése. 	Mathis és Jackson (2006) Alford és Naughton (2004) Murphy és Pyke (2002) Wooten (2001) Wiley (1998) Ulrich és Beatty (2001) Cardy és Selvarajan (2006) Schumann (2001)
Mikroszint: egyéni szint	<ul style="list-style-type: none"> – Az EEM-tevékenységhez és szerephez kötődő egyéni morális döntéshozatal, az egyéni észlelések és értelmezések vizsgálata. 	Wooten (2001) Dachler és Enderle (1989)

A vállalat egészének etikussága, az EEM-funkció etikussága

Az EEM-etika alapkérdésének tekinthető, hogy *a jelenleg uralkodó piacgazdaságban és szervezetekben az EEM bármilyen elmélete és gyakorlata lehet-e egyáltalán etikus?* Legge (1998) értelmezésében ez a kérdés indukál még két következő felvetést: először, mit is értünk etikusságon? Másodsor – ha az etikus EEM nem csak utópikus elképzelés, és létezhet etikus EEM, akkor –, milyen jellemzőkkel bírhat ez a valóságban? Amennyiben a kapitalista berendezkedést etikusnak tekintjük (vagy legalábbis látjuk a lehetőséget az etikus vállalati viselkedésre e berendezkedés keretein belül), akkor erre épülve ez az EEM esetében is lehetséges. Az azonban kérdés, hogy egy alapvetően etikátlan gazdasági rendszerben lehetséges-e etikus EEM-tevékenységet végezni, a munkavállalókat etikus módon kezelni (bármilyen etikai keretrendszer alapján)?

A kérdésre adott válaszok számosak. Marx (és követőinek) argumentuma alapján a kapitalista vállalatokban az embereket kizsákmányolják, megfosztják őket képességeik és kreativitásuk, szabadságuk korlátok nélküli gyakorlásától. Az embereket a profit elérésének érdekében dehumanizálják, a tárgyakhoz hasonlóan hasznosítják (eltárgyasulnak), kizárják őket a döntés-

hozatalból, amely a munka elidegenedéséhez vezet. A marxista gondolkörben a kapitalista szervezet egyértelműen etikátlan, az EEM egyértelműen a kizsákmányolás és manipuláció eszköze (Wray-Bliss – Parker, 1998).

Bauman (1993) véleménye szerint a modern szervezetekben az egyének viselkedése szigorú szabályok közé szorított, és számos eszközzel kontrollált (például bürokratikus és kulturális módszerekkel), hiszen a vállalati cél, a nyereségesség elérése érdekében szükséges a kollektív cselekvés. *A vállalati kontroll és nyomás, helyenként az uniformitás kiszorítja és leépíti az egyéni etikai felelősségvállalást és morális érzékenységet.* A szervezet azt várja el az alkalmazottaktól, hogy azt tegyék, amit a főnök mond, nem pedig azt, amit jónak, helyesnek éreznek saját értékrendjük és mércéjük szerint (Jackall, 1988). *Összességében a vállalat intézményesült formában erodálja az egyéni lelkiismeretet és moralitást – hogyan is lehetne ez a képződmény etikus (Bauman, 1993)?* McIntyre (1997) úgy véli, a menedzsmenttevékenység maga nem lehet etikus, hiszen alapvetően a munkavállalók manipulálásán alapul. Ráadásul a szervezetben való nem kiegyensúlyozott, fragmentált fejlődés következtében az egyének lényegi identitása sérül, és korrodálódik a morális karakter (Wray-Bliss, 2007: p. 520.; Legge, 2005: p. 36.).

Legge (1998) elemzésében Adam Smith eredeti elképzelése a decentralizált és szabad piacról, a versenyről, a kereslet-kínálat önszabályozásáról a saját korában etikusabbnak volt tekinthető, mint a korabeli merkantilista gazdasági berendezkedés. Az utilitarista keretrendszerben a smith-i kapitalizmus az egyéni szabadság és a termelési hatékonyság kombinációja, amelyben minden egyén – racionális önérdékét követve – hozzájárul a társadalom jólétéhez. Azonban már Smith is felhívta a figyelmet arra a veszélyre, amikor a gazdasági erő kevés szereplő kezében összpontosul, és ennek következtében torzul a piac. Jelenleg egyértelműen ez a helyzet – például a globális vállalatok komoly gazdasági-politikai hatalommal bírnak. Ráadásul kérdéses a szabad választás és a tranzakciók fair minőségének kitétele is. Fairnek nevezhetünk egy tranzakciót, ha a felek szabadon (kényszer nélkül) dönthetnek, és azonos informáltsági szinten vannak. De a mai vállalatokban vajon mennyiben tekinthető a munkaadó és munkavállaló közötti viszony fairnek? Milyen valós választási lehetőségei vannak egyáltalán az egyéneknek a munkába való belépéskor (ha az alternatíva a munkanélküliség), hogyan utasíthatja vissza egy munkavállaló a kötelező túlórákat, az etikátlan főnöki utasítást (ha az alternatíva az elbocsátás)? Hogyan lehetne az egyén azonos informáltsági szinten, amikor a vállalatok kontrollálják a médiát? Ezek alapján komoly dilemma, hogy akár az utilitarista keretek között is nevezhetjük-e etikusnak jelen működésében a kapitalista vállalatot?

Az EEM mint a tevékenység alapfeltevéseinek etikussága

Számos elméleti és gyakorlati munka vizsgálja etikai szempontok alapján az alapvető EEM-modellek (mint a puha és kemény EEM, vagy a stratégiai EEM) alapvetéseit, illetve működését. Legge (1998) elemzésében a kemény és puha EEM-modellre fókuszál: magyarázatában egyedül az utilitarista szempontrendszer az, amelyben elképzelhető a kemény EEM-modell etikussága, amennyiben biztosítja a szervezeti túlélést, és ezáltal a nagyobb társadalmi hasznossághoz vezet. A kanti keretrendszer szempontjai alapján a kemény modell határozottan etikátlan, hiszen a munkavállalókat eszközként, nem pedig célként kezeli. Az erényetikában a kemény EEM szintén nem tekinthető etikusnak, hiszen a személyiség kiegyensúlyozott fejlődése távolról sem biztosított. A puha EEM analízise már kedvezőbb képet mutat(hatna): az erényetika alapfeltevéseinek megfelelően, azonban, mint Legge rámutat, az egyénre erőltetett munkahelyi szerepek alapvetően eltorzíthatják a valós erényeket, a munkaalkoholista

életmód megakadályozza a magánéletben, a családban való kiteljesedést és a harmóniát. A puha EEM a kanti próbán is átmehetne, ám többek által felvetett kérdés, hogy *a retorika (a munkavállalókra való fókuszálás) és a valóság (ugyanők manipulálása) ezekben a szervezetekben mennyire tér el egymástól.*

Guest (2007) elemzésében az EEM-modellekhez kapcsolódóan úgy véli, hogy a stratégiai EEM-rendszer és -szervezet, amely elvileg a munkavállalók menedzselésével foglalkozik, valójában (1) ignorálja őket, figyelmen kívül hagyva érdekeiket, (2) sőt valójában az EEM a kizsákmányolás fő eszközévé válik. Míg az előbbi jelenség különösen jellemző a kemény EEM-rendszerekre, amelyekben nemhogy a munkavállalók érdekei, de még pozitív, negatív vagy semleges reakciói sem jelennek meg (egyfajta fekete dobozként vagy robotként ábrázolja őket), addig a puha EEM-rendszerekben – Legge analízisének megfelelően – az EEM a manipuláció központi eszközévé válhat.

Ackers (2009) a megtévesztés (etikátlanság) három alapvető formáját értelmezi az EEM-tevékenység alapfeltevéseiben. Az (1) aranybika szemléletmód minden emberi értéket alárendel az üzleti, gazdasági megfontolásoknak. Az emberi lényt újradefiniálja a maga komplex anyagi, társas, spirituális szükségleteivel együtt, és személytelen gazdasági kategóriává (erőforrássá) fokozza le. A gazdasági és üzleti terminológia meghatározza és alakítja az egyéni motivációkat és szükségleteket, minden EEM-döntésnek (amelyet üzleti döntésnek tekintünk) van a költsége és a megtérülése. Az aranybika szemléletmódot követő EEM eladta lelkét, és most „*az aranybika, a hamis értékek oltárán áldozik*” (Ackers, 2009: p. 463.).

A (2) felvilágosult önérdékkövetés szemléletmód képviselői azt állítják, mivel a vállalatoknak hosszú távon érdeke, hogy a munkavállalókkal (és egyéb érintettekkel) bizalom alapuló, belső integritást tükröző kapcsolatokat alakítsanak ki, erre épülve érdekükben áll az ezt megalapozó etikus viselkedés is. Ebben a keretrendszerben a felvilágosult vállalat, saját önérdékét követve, minden külső (állami, társadalmi) vagy belső (pl. szakszervezetek) nyomás nélkül is etikusnak fog viselkedni a munkavállalóival. A valóságban több szempontból is problémákat rejt ez a nézőpont. Egyik oldalról a szervezeti bizalom, a szervezeti integritás, az etikus viselkedés és a vállalati sikeresség kapcsolatának vizsgálata ellentmondásos eredményeket produkáló, kevésbé egzakt terület. Másik oldalról a vállalatok sokszor alárendelik a valódi, hosszú távú célokat a rövid távú érdekeknek (például a vállalati retorikában a hosszú távú fenntarthatóságot a rövid távú túlélésnek), ráadásul a mobil, általában tranzakciós alapon szerző-

dő vállalatvezetés számára a hosszú táv fogalma nem is feltétlenül releváns fogalom. Erre épülve a felvilágosult önérdeken alapuló etikusság meglehetősen bizonytalannak, esetlegesnek tekinthető.

A (3) boldog család szemléletmód követői úgy érzik, hogy a vállalat és a munkavállalók kapcsolata egy boldog családhoz hasonló, amelyet a szakszervezetek és az állam csak elrontana. Ez a szemlélet a paternalizmus alapelvein nyugszik, de nélküli annak érzelmi jellegű kötődéseit (pl. már nem családok egymást követő generációi dolgoznak egy vállalatnál, életük végéig), alapvetően kalkulatív bázison nyugszik, és sokszor alapvetően képmutató (pl. nem egyenlő mértékben fókuszál egyes munkavállalói csoportokra). Ami megmarad, az a munkavállalók alárendeltsége és kiszolgáltatottsága.

Ackers (2009) végül kiemeli, hogy *különbséget kell tenni* a munkavállalóhoz köthető etikusság, mint a *társadalom felé irányuló kirakat és maszk*, a rövid távú haszonmaximalizálásra és önérdekkövetésre épülő gazdasági tevékenységet legitimáló szemlélet és gyakorlat, illetve a *munkavállalók iránti valódi felelősségérzetet nyugvó etikai szerep között*, amelyben a partnerség, a lojalitás és a szervezet morális közegként való felfogása a valódi cél.

Az EEM hozzájárulása a vállalat felelős viselkedéséhez, etikusságához

A vizsgálatok másik csoportja a vállalati etikussághoz való hozzájárulás, és az ebben való részvétel, a vállalat belüli etikai bajnok szerep (Greenwood, 2007), illetve az etikus szervezeti kultúra és kommunikáció, etikus vezetés kialakításában való részvételre koncentrálnak. Ezeknek egyik irányát azon alapfeltevés determinálja, hogy az egyéni etikusságot befolyásoló kontextuális tényezők alakításában (mint a javadalmazási rendszer, a szervezeti kultúra, a munkahelyi szerepek formális leírásai) az EEM-területnek nagy szerepe van (Crane – Matten, 2007), tehát az EEM hatókörébe tartozó tényezők a vállalat összetettségét is nagyban fogják befolyásolni.

Orlitzky és Swanson (2006) amellett érvel, hogy az EEM-tevékenység alapvetően elősegítheti a vállalat felelős viselkedését azáltal, hogy az EEM-rendszerek működésében (különösen a kompenzáció, teljesítményértékelés, kiválasztás, képzés-fejlesztés rendszerében) az elméletben és a gyakorlatban következetesen a *felelős szervezeti viselkedéshez kapcsolódó értékeket képvisel, azaz értékhangolt (value attuned)*, és így kialakítja, fejleszti és újratermeli a felelős viselkedést támogató szervezeti kultúrát. A kiválasztás területén ez például azt jelentheti, hogy az egyének kognitív morális fejlettsége, illetve a morális érzékenység és morális re-

ceptivitás (*moral receptivity*) fontos kiválasztási szempontok (és persze a képzésben is megjelennek), illetve a vállalat valóban a munkaerő diverzitására törekszik, feltételezve, hogy a sokszínű munkaerő fogékonyságában is sokszínűbb, és így nagyobb biztonsággal érzékeli a különböző érintettek értékérvárásait. A szerzők feltételezése szerint a kifejezetten homogén közösségek hajlamosak lehetnek bizonyos alternatívák kizárására, kollektív, morális racionalizálásra. A teljesítményértékelés céljai között a gazdasági célok mellett társadalmi, ökológiai, morális célok is szerepelnek, amelyeket a szervezet közösen határoz meg (esetleg külső érintettek bevonásával), és amelyek a kompenzációs rendszerben is megjelennek. Kétséges persze, hogy egy alapvetően individualista, versenyző szervezeti kultúrában kitűzhető és elérhető-e olyan társadalmi, morális célok, amelyek eléréséhez bizalomra, együttműködésre lenne szükség. Ebben a logikában az értékre hangolás egyben a szervezeten belüli morális integritást is kell, hogy jelentse. Az értékre hangolt szervezeti kultúra az egyéni és szervezeti miópia ellenpontjának tekinthető, amely általában a személyes értékek tagadását, az érintettek elvárásai értékoldalának figyelmen kívül hagyását, és ezáltal a gazdasági célokra való kizárólagos koncentrációt jelenti (Orlitzky – Swanson, 2006).

A vállalat számos érintett érdekei, igényei, szükségletei között egyensúlyoz: abban, hogy ezek közül ne csak a domináns érdekek teljesüljenek, és a szervezet felelősen, etikusan viselkedjen, fontos szerepe lehet az érintettelméletre alapuló stratégiai EEM-szemléletnek. Lepak és Colakoglu (2006) elemzésükben példaképpen bemutatják a Costco nevű szupermarketláncot (a Wal-Marttal kontrasztban), amely árversenyző stratégiát követ a piacon, de munkavállalóinak a konkurenciánál 42%-kal magasabb bért fizet (egyéb juttatások mellett), és pénzügyi teljesítménye mégis elfogadható. A szerzők úgy vélik, hogyha vállalati életciklusokban gondolkodunk, kialakítható az érintetti igények figyelembevételének egyfajta ritmusa, amelyben bizonyos vállalati szakaszokban más-más érintettek kerülnek a fókuszba (pl. korai szakaszban a befektetők, érett szakaszban a munkavállalók). Az etikusan működő EEM-rendszereknek alapvetően ezt a stratégiai látásmódot kell támogatniuk.

Az EEM-alrendszerek vizsgálata, etikai problémák és etikailag kérdéses esetek

Az EEM-tevékenységhez kötődő etikai problémák, etikailag gyakorlatok azonosítására, csoportosítására is különböző megoldásokkal találkozhatunk. Egyes szerzők a vállalati gyakorlatban található speciális, összetett ese-

tekre koncentrálnak, amelyek az igazságosság, a megbízhatóság és a társadalmi felelősségvállalás kérdéseivel hozhatók kapcsolatba, és különösen nehéz őket megoldani: pl. olyan munkavállalók kezelése, akik már régóta a vállalat alkalmazásában állnak, de a szervezeti változások miatt elvesztették munkájukat, vagy a dohányzási tilalom a munkahelyen (Mathis – Jackson, 2006). Mások általánosan megfogalmazott etikai problémaköröket vizsgálnak, mint a diszkrimináció, a pszichológiai tesztek alkalmazása, a szakszervezeti tevékenység blokkolása, a munkavégzési rendszerek kialakítása, a munkabiztonság, a fegyelmezési gyakorlatok, a személyiségi jogok, a kiszervezés és elbocsátás, az adatok bizalmas kezelése (Wooten, 2001). Az elemzésekben egyaránt megjelenik az adott terület (az EEM-rendszer: pl. kiválasztás, vagy a problématerület: pl. favorizmus) rendszerszintű elemzése, és a rendszer működése nyomán felmerülő (EEM-tevékenységhez kötődő) elemzés, illetve a munkavállalók (vezetők, beosztottak) etikailag viselkedésének vizsgálata az adott helyzetben.

További csoportot képezhetnek azok a munkák, amelyek az etikailag kérdéses esetek listázására, kategorizálására törekednek: Wooten (2001) a gyakorlatra építve kísérletet tett az etikai dilemmák valóban alapos kategorizálására. Ő általános etikai problémakategóriát értelmezett a nyolc (alapvető) EEM-rendszerben, így negyven potenciális etikailag viselkedést, gyakorlatot azonosított, amelyet az EEM elkövethet. Ezek az etikai problémakategóriák (1) a megtévesztés és összeállítás, (2) az adatok nem rendeltetésszerű használata, (3) a manipuláció és kényszerítés, (4) az értékek és célok konfliktusai, (5) a szakmai felszínesség. Modelljében hangsúlyozza az egyéni, szervezeti és szakmai etikusság, illetve az elvárások konfliktusát, és ennek hatását az EEM-tevékenységre (Wooten, 2001).

Izgalmas vonulat a kutatásokban az észlelés (és az észlelési torzítások) nagy szerepe az EEM-tevékenység etikusságával, illetve az etikus magatartással kapcsolatban (ehhez kapcsolódóan ismét a kommunikáció fontossága és az etikus viselkedés fejlesztésének lehetőségei kerülnek elő). Cardy és Servajaran (2006) kutatásaikban az etikus magatartás teljesítménymenedzsment-rendszerbe való integrálásának lehetőségeit (és nehézségét) elemzik, illetve az egyéni teljesítmény és az etikailag munkahelyi viselkedés észlelését vizsgálják. Meglepő eredményük, hogy az etikailag viselkedés észlelése negatív kapcsolatban van a teljesítménnyel: minél „sikeresebb” valaki, annál kevésbé észlelték (vagy kommunikálták) az etikailag magatartást. Ezeket hat dimenzióban értelmezték: megvesztegetés, csalás, hamisítás, hamis riportok készítése, munkatársak etikailag kezelése és vállalati erőforrások pazarlása. Wiley

(1998) kutatásában az EEM-tevékenységhez köthető etikailag jelenségek komolyságát és gyakoriságát, illetve a nem, a hierarchikus pozíció, a vállalati nagyság és az iparág ezek észlelésére gyakorolt hatását vizsgálta. Az EEM-területek között az áramlás, a kompenzáció, illetve a munkavédelem és az egészség területén észleltek leggyakrabban etikailag eseteket; az esetek súlyosságánál ugyanezen területek, csak más sorrendben jelennek meg (az etikailag legsúlyosabb eseteket a munkavédelem és az egészség területén találták).

Dachler és Enderle (1989) rámutat arra, hogy az EEM-funkció képviselőinek alapfeltevései, értékei alapjaiban határozzák meg azt, hogy egyáltalán észlelik-e az etikai kérdéseket, azaz a morális érzékenység jelentőségét hangsúlyozzák.

Az EEM-szerepek

E vizsgálatok egyik csoportjába az EEM szakmai, szervezeti és egyéb szerepek közötti konfliktusok etikai szempontú elemzése sorolható. Wooten (2001) értelmezésében az EEM-szerepben az egyén folyamatosan egyensúlyoz személyes, szakmai és szervezeti etikai alapelvek és elvárások között. Akkor beszélhetünk etikai dilemmáról, ha az EEM-szakértő feladatának elvégzése közben olyan különböző elvárásokkal szembesül, amelyek során a személyes, a szakmai és a szervezeti értékek, alapelvek, hiedelmek, elvárások, szükségletek egymással konfliktusba kerülnek (Wooten, 2001: p. 165.). Etikailag viselkedésről akkor beszélhetünk, ha egy EEM-funkcióhoz köthető döntés, vagy ennek eredményeképpen kialakuló magatartás egyéni vagy szervezeti szinten kárt, sérülést okoz.

Wiley (1998) az etikai problémák megoldása során azonosít EEM-szerepeket. A nyolc szerep közül (egy-egy helyzetben több szerepet is azonosítottak a megkérdezettek) az esetek 94%-ában „nyomozó” szerepben észlelték magukat, amelyben etikai szempontból nem egyértelmű helyzeteket próbáltak tisztázni. 92%-ban „monitoring” feladatkörben (amikor is a törvényeknek, illetve belső szabályoknak való megfelelést ellenőrzik), 89%-ban pedig „szervezeti szereplő” szerepkörben (amikor a szervezet valamely döntését, vagy magát a szervezetet kellett megvédeni valamely külső szereplőtől). A szerzők a többi szerep (tanácsadó, képző-fejlesztő, munkavállalói érdekképvisező, megkérdezőjelező, mintaadó) említési arányát nem részletezik – de azokat elárul, hogy egyértelműen a (külső-belső) kontroll típusú szerepeket észlelték gyakorinak.

Meglepő módon kevés vizsgálat irányul a klasszikus EEM-szerepek etikusságának elemzésére. Mind Storey (1997), mind Ulrich (1997) szerepmátrixa kap-

csán megjelenik az EEM-szerep sokszínűsége, amely abból adódik, hogy sok különböző feladat, kötelezettség és felelősség van jelen, amelyek sokszor egymással (extrém esetben adott szerep saját magával is) ellentétesek. Ugyanakkor kimondottan etikai szempontok egyik szerzőnél sem jelennek meg. Direkt módon megjelenik azonban az etikusság Ulrich és Beatty (2001) következő csoportosításában, amelyben az EEM szerepeit már nem partneri, hanem játékos szerepekként értelmezik. Ezek közül különösen izgalmas a „lelkiismeret” szerep: ezt a szerzők olyan belső bírói szerepként (*conscience referee*) értelmezik, amely biztosítja, hogy a szervezet és tagjai a szabályoknak megfelelően, ezek betartásával tevékenykednek. Ez azért fontos – a szerzők értelmezésében –, mert a szabályok áthágása közép- és hosszú távon visszaüthet a piac, illetve a társadalom megítélésében, vagy akár csökkentheti a vállalat vonzerejét a munkavállalók szemében (az érvelésben kissé keveredik a jogkövetés és az etikusság fogalma, illetve a szerzők egyértelműen a megtérülő jellegű etikusságra építenek). A „lelkiismeret” szerep nem hálás (és nem vágyott), az őszinte és az igazságért küzdő, a gyanús és egyértelműen problémás esetekre, gyakorlatokra rámutató játékos a pálya szélére kerülhet, vagy le is cserélhetik. A jelen gyakorlatban – vélik a szerzők – az EEM sokszor az etikai problémákkal az esetleges botrány (szexuális zaklatás, beszámoló meghamisítása, környezetszennyezés) kirobbanása után szembesül (mint tűzoltó vagy a kárcsökkentésben résztvevő), ezért fontos lenne az EEM stratégiai és proaktív szerepe és etikai irányítói funkcionálása.

Caldwell (2003) kutatásában Egyesült Királyság-beli mintán vizsgálta Storey (1992) és Ulrich (1997) egymással részben átfedő szerepeit: elemzésében arra mutat rá, hogy a szerepek mindegyike *belső ellentmondások sokaságát hordozza* (mindegyik egy-egy külön „Pandora szelencéjének” tekinthető), ráadásul Storey szerepei a valóságban nagy részben jelentősen átfedik egymást (pl. a tanácsadó és a változási ügynök szerep). Összességében az Ulrich-szerepek jobban tükrözik a megváltozott szervezeti viszonyokat, de maga a modell – túlságosan leegyszerűsítve a valóságot – irreális célokat tűz ki: figyelmen kívül hagyja az új szerepekben is jelen lévő régi konfliktusokat és a múltbeli EEM-szerepek árnyait (pl. reaktív magatartás), illetve az EEM-tevékenységet egységként kezelve nem foglalkozik a vállalaton belüli különböző hatalmi viszonyokkal és az érdekek pluralizmusával.

Caldwell négy területen értelmezett szerepkonfliktusokat az EEM-tevékenységben: (1) *A szerepek közötti konfliktusok* (amikor az egyes szerepekhez tartozó feladatok egymással ellentétes tetteket igényelnek,

együttesen túl sok van belőlük, és egyik csak a másik rovására hajtható végre). (2) *A szerepen belüli konfliktusok* (egyazon szerepen belül jelentkeznek ellentétes elvárások vagy nem egyértelműek a teljesítménykritériumok). (3) *Az érték-szerep konfliktus*, amikor egy konkrét szerepben az egyéni vagy a szakmai értékek ellentétesek a szereppel vagy a feladattal, illetve (4) *régi-új szerep konfliktus*, amikor valamelyik új, elvárt szerep (pl. változási ügynök) kerül konfliktusba valamelyik régi szereppel (Caldwell, 2003).

Az EEM-szerepekhez köthető emblemikus kutatás Magyarországon a 2004-ben útnak indított *HR Tükör kutatás* (Bokor et al., 2005), amelynek első fázisát azóta már három további forduló követte. A kutatók elsődlegesen azt vizsgálták, hogy Magyarországon mennyire tekinthető érvényesnek az eredeti Ulrich- (1997) modell, az EEM-munkához kapcsolódóan az érintettek elvárásai mennyiben különböznek, milyen kompetenciákat tartanak a legfontosabbnak (Bokor et al., 2005). A kutatás számos izgalmas eredménye közül most csak azokat a gondolatokat emelem ki, amelyek a szerepek ellentmondásait és etikai aspektusait illetően érdekesek lehetnek. Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgálat alapvetően a menedzsment és az EEM-terület képviselőire fókuszál: a szerzők különböző vezetői szintek (felső, közép- és alsó szint) és az EEM képviselőinek véleményét, észlelését ütköztetik, más szervezeti érintettek (pl. munkavállalók, szakszervezetek) véleménye nem jelenik meg.

A vizsgálat tanúsága szerint az EEM-terület képviselői és a vállalatvezetés eltérő módon érzékeli és értékeli az EEM különböző szerepeit, ezek tartalmát és fontosságát. A kutatás résztvevői által 36 kompetenciából összeállított fontossági listán mind a két csoportnál az *etikusság* a legmagasabb értékkel rendelkező, legfontosabb kompetencia. Azonban amikor az egyes kompetenciák összefüggéseire alapuló, faktorelemzéssel létrehozott kompetenciamodelleket nézzük, a vezetés és az EEM-szakértők által alkotott modellben már különbséget találunk. A vállalatvezetés kompetenciamodelljében az etikus viselkedés, a felelősségvállalás, az empátia, a kooperatív magatartás a legfontosabb alapképességek között jelennek meg, míg ezeknek a személyes kompetenciáknak a fontosságát az EEM-terület képviselői jóval hátrább sorolták, ezek szerint nem érzékelték ezeket az elvárásokat (vagy talán ezek nem valódi követett gyakorlatot tükröznek, csupán valótlan elvárások?). Összességében a kutatók értelmezése alapján a felső vezetők azt vallották, hogy az EEM-vezetőkben és -szakértőkben egyaránt „érett és kooperatív partnert” keresnek, míg az EEM „profi szolgáltató” szerepben definiálta magát (amelynek, úgy tűnik, nem meghatározó jellemzője az etikusság).

A négy Ulrich- (1997) szerep (stratégiai partner, változási ügynök, érdekképviselő, adminisztratív szakértő) vonatkozásában a kutatás egymástól élesen eltérő „álapotot” rajzolt fel. Az adminisztratív szakértő szerepet az érintettek alapvető fontosságúnak érezték (az „elvárt minimum”), ezzel kapcsolatban hasonló szerepelvárásokról számoltak be, és fejlődési lehetőségként a hatékonyság fejlesztését jelölték meg. Ebben a szerepben különbségekről inkább egyes szervezeteknél – és nem általában – beszélhetünk. Egyes vállalatokban a vállalatvezetők fejében (és ennek megfelelően a szervezeti működésben) az EEM-tevékenység be van zárva ebbe az operatív, adminisztratív, feladatorientált és végrehajtó szerepbe, az EEM-szakértők azonban szeretnének innen kitörni (és leginkább a stratégiai partner, illetve a változási ügynök szerepek felé elmozdulni). Ebben a szerepben az *adminisztratív rendszerek működtetéséhez kapcsolódva megjelenhetnek etikai elvárások és kritériumok, mint például az igazságosság vagy a titoktartás kérdése, illetve ehhez kapcsolódva etikai konfliktusok is* (pl. melyik vezető, milyen adathoz juthat hozzá).

A stratégiai partner szerephez kapcsolódóan kevés elméleti, inkább gyakorlati dilemmák fogalmazódtak meg: minden érintett szeretné, ha az EEM jelentősebben járulna hozzá a szervezet stratégiai döntéseéhez, ezt a hozzájárulást azonban a kutatás tanúsága szerint eltérő koordináta-rendszerekben és fogalomkörben értelmezik. Az EEM-terület képviselőinek egy része még mindig úgy érzi, nem teljesíti ezeket az elvárásokat, harcolnia és bizonyítania kell ezért a szerepért.

A változási ügynök szerepben élesen kirajzolódott a szerepben érzékelt belső ellentmondások. A gyakorlatban az EEM képviselői számára szintén egyértelmű, hogy a szervezeti változásokban vállalt aktív szerep, és ehhez kapcsolódva a munkaadói elvárások fókuszba helyezése nagyban rombolhatja az EEM iránti bizalmat (és konfliktusban lehet az érdekképviselő szerep elvárásaival), mégis ezekben a változásokban való aktív (optimális esetben proaktív) részvétellel az EEM kitörhet a csak adminisztratív szerepből, és elismerést vívhat ki. Ebben a szerepben (pl. jelentős leépítéssel is járó vállalati átalakítás során) az *érintettek elvárásai konfliktusba kerülnek egymással, és kérdés, hogy az EEM milyen fókusszal, mennyiben képes, mennyire akarja egyáltalán ezeket az érintetti igényeket figyelembe venni.*

A kutatás alapján leginkább gyengének értékelt, és leginkább ellentmondásokkal terhes, zavaros elvárásokat hordozó szerep az érdekképviselő szerep. Egyik oldalról ebben a szerepben nagyon sok szinten és területen tapasztalnak érdekkonfliktust az EEM-menedzserek: sok helyzetben megjelenik a *munkavállalók és vezetők konfliktusa* (konkrét ügyekben, mint teljesítmény-

értékelés, karrierlehetőségek, belső fegyelmi ügyek, illetve általános ügyekben, mint a kompenzáció vagy belső kommunikáció területe). De megjelennek náluk a *közép- és felső vezetők ellentétei* is (pl. létszámok és forráselosztás). Az EEM-terület sok esetben közvetlenül felelős az *érdekvédelmi szervezetek vs. vállalatvezetés közötti ellentétek kezeléséért* (pl. bérmegállapodások, participáció). A használt metaforák sokasága és diverzitása (pl. tyúkanyó, bűnbak, hangulatfelelős) is arra utalnak, hogy kevésbé tudják kiegyensúlyozni a több forrásból származó, érzékelt és konstruált elvárásokat. *Egymásnak feszülnek olyan elvárások, mint az egyenlőség, igazságosság vs. a méltányosság és empátia elvei, egyes helyzetekben a facilitátor, a döntőbíró, illetve a szövetséges szerep.* A kutatás alapján jelentős probléma, hogy a szervezeti érintettek kevésbé bíznak az EEM-ben: az alsó vezetők például úgy vélik, hogy egyértelműen a felső vezetés érdekeit szolgálják ki; technokrata, eredményorientált módon végrehajtják a felső vezetés utasításait.

Bokor és munkatársai (2005) ehhez a szerephez kapcsolódóan két stratégiát azonosítanak: a férfias és a nőies viszonyulást. A férfias stratégia képviselői visszautasítják az „anyáskodó”, empátikus szerepet (vagy valakire áttolják a szervezeten belül a kötél szerepét) – gondolkodásuk és tevékenységük ebben a szerepben is az EEM stratégiai és üzleti jelentőségére fókuszál (az érdekkonfliktusok megoldásában is erre alapoznak), szóhasználatukban is a verseny, a harc, a küzdelem dominál (reflektálva a kemény EEM-felfogásra). A nőies stratégia képviselői törekednek arra, hogy részt vegyenek az emberi konfliktusok megoldásában, érzelmi támogató és a kooperációra fókuszáló szerepet alkotva maguknak. Fontos számukra az érintettek elvárásainak való megfelelés, erre alapulva azonban sokszor kerülnek érzelmi (és nagy valószínűséggel morális) konfliktusba (inkább a szoft EEM-et követve). A két stratégia kombinációjaként Bokor és munkatársai egy harmadik, coach stratégiát is azonosítottak: e stratégia követői elfogadják az emberi konfliktusok jelenlétét, de ezeken kívül maradnak. Törekednek olyan vállalati rendszerek és környezet kiépítésére, amelyben az érintettek, a közép- és felső vezetők maguk képesek megoldani vagy elkerülni ezeket a problémákat. Feladatukat a vezetés támogatásában és fejlesztésében, a szervezeti kultúra alakításában és a belső kommunikáció fejlesztésében látják.

Végezetül fontos hozzátenni, hogy a Humán Tükör kutatás legutóbbi fordulója alapján (Bokor 2010) változatlan az érdekegyeztető szerep gyengesége: probléma a bizalom és hitelesség szintje, illetve még a közép- és felső vezetés is úgy érzi, hogy az EEM alapvetően a felső vezetői érdekeket képviseli (erősnek tartják az

EEM-terület kontrollszerepét). A használt szerepmetaforák és ezek eltérései szintén érdekes képet adhatnak az elvárásokról: az EEM-terület magát leginkább belső tanácsadónak látja (41%), ezt követi a vezérigazgató mellett álló szürke eminenciás szerep (10%) és a szolgálólány (9%). A vezetők szemében azonban a belső tanácsadó metaforával (23%) gyakorlatilag egy szinten van az adminisztrátor szerep (22%). A szürke eminenciás szerep súlya mind az vezetőknél, mind az EEM-képviselőnél azonos, 9% (Bokor, 2010). Elsőre meglepő a Storey-modell szerepeinek (tanácsadó, szolgálólány) hangsúlyos felbukkanása. Kérdéses (és felderítésre vár), hogy ezek az észlelt szerepek milyen etikai tartalmat vagy „melléközöngét” tartalmazhatnak?

Végszó – etikus vagy etikátlan az emberierőforrás-menedzsment?

Az emberierőforrás-menedzsmentben a felbukkanó etikai kérdések és dilemmák összetettségük és súlyosságuk miatt adott etikai iskolára támaszkodva, szabályok alapján nehezen feloldhatók. Ráadásul sokszor nem egyértelmű a probléma értelmezése sem: gondoljunk például az egyik gyakran említett problémakörre, a diszkriminációra. Mit jelent pontosan a diszkrimináció a szervezet szintjén, és mit jelenthet az egyes EEM-rendszerekben? Kire és milyen szempontok alapján kell vonatkoztatni a diszkriminációmentességet? Hogyan, milyen szempontok alapján lehet megkülönböztetni az észlelt és valós, a tudatos és tudatalatti diszkriminációt? Lehet-e egyáltalán szabályokkal megváltoztatni a helyzetet, megakadályozni a diszkriminációt? Maga a fogalom meghatározása sem egyértelmű, pláne nem az a szervezeti alkalmazás, vagy egy adott helyzetre való lefordítás. Ráadásul a problémák jelentős részében nehéz az esetleges döntések hatásait, eredményeit konkrétan számszerűsíteni, ami a szervezetben, a szervezet vezetése felé irányuló érvelést alapvetően nehezíti.

E problémás helyzetek jó, etikus megoldásairól sokszor nincs társadalmi konszenzus (pl. üvegplafon), illetve olyan globális gazdasági-társadalmi jelenségek beágyazódnak, amelyekből egyéni, vagy akár szervezeti szinten kevéssé látszik a kiút (pl. a kapitalista gazdasági berendezkedés, a kapitalista vállalati etika csapdái). Sokszor az egyes morális elvárások a gyakorlatban egymásnak is ellentmondanak: például a diszkriminációmentesség vagy a méltányosság kritériumai.

E morális helyzeteknek a komolysága, súlyossága nem elhanyagolható: a napi kérdések mellett jelen vannak az ismétlődő, halmozódó konfliktusok, és az EEM-tevékenység hatása nagyon sokszor közvetlenül érinti a vállalatnál dolgozó embereket és családjaikat.

Az egyének védekezési mechanizmusokat fejleszhetnek ki: elfásulnak, elidegenednek a problémától, a szabályok és szerepek mögé bújva elhárítják egyéni felelősségüket, teljesen azonosulhatnak a szerep valós vagy (vélt) elvárásaival.

Az etikai problémahelyzetek megoldásában, a megbirkózásban egyéni és szervezeti szinten is segíthet a szakmai diskurzus: az esetleges jó gyakorlatok, megoldások egymásnak való átadása és elemzése, a morális pluralizmus és a szervezeten belüli kommunikáció.

Lábjegyzet

¹ A tanulmány elkészítését a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 program támogatta.

² Írásomban az emberierőforrás-menedzsment (EEM) és a magyar vállalati gyakorlatban meglehetősen elterjedt HRM (Human Resource Management) kifejezést szinonimaként használok, törekedve a magyar elnevezés használatára.

³ Storey (1987) alapozó terminológiáját használva beszélhetünk az EEM kemény (hard) és puha (soft) változatról (amelyek természetesen a gyakorlatban nem feltétlenül különülnek el ilyen élesen). Legge (2005) értelmezésében a kemény változatban a hangsúly az erőforrás-menedzsmenten, az erőforrások maximális hasznosításán, az erőforrás-szemléleten van, a puha szemlélet fókuszba inkább emberi erőforrás, az emberi tényező fontosságát hangsúlyozza. A kemény és puha EEM, vagy a kettő kombinációja az emberekhez való eltérő hozzáállást tükrözi, a szervezeten belüli „használatuknak” különböző természetét, minőségét és mértékét jelenti.

A kemény EEM (szemléletében az utilitarista instrumentalizmus logikáját megjelenítve) teljesítményközpontú nézőpontot takar, amelyben az EEM-tevékenység olyan rendszerek, folyamatok, tevékenységek összessége, amelyek az üzleti stratégiával szoros integrációban, és ennek céljait szolgálva működnek. A meghatározó kemény modellek közül kiemelhető a Fombrun és munkatársai által alkotott Michigani iskola stratégiai illeszkedési modellje (Fombrun et al., 1984), illetve Schuler és Jackson New York modellje (Legge, 2005; Bratton – Gold, 2007). Ezekben a keretrendszerekben a munkavállaló egy azok közül az erőforrások közül (mint a termőföld, vagy a termelésben használt gépek), amelyet menedzselni kell a stratégia szolgálatában, a maximális megtérülés és haszon érdekében. Az emberek passzívnak kezelt termelési eszközök: velük kapcsolatosan alapvető fontosságú a mérhetőség, kalkulálhatóság és kontroll. Az EEM-rendszerek személytelenek és a költségghatékony működésre koncentrálnak: azaz a lehető legolcsóbban biztosítani az éppen megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerőt, a szervezet igényeinek megfelelően fejlesztve azt. Ebből a szempontból a munkavállalói viszony gazdasági tranzakcióként értelmezendő, amelyet megszüntethetnek, ha már nem kívánatos. A fókusz kimondottan az EEM stratégiai illeszkedésén, a racionalitáson, a kontrollon és a profitabilitáson van (Pinnington et al., 2007: p. 2.; Szóts-Kovács, 2006). A kemény EEM-gyakorlatra – főleg az amerikai szakirodalomban – elterjedt a teljesítményorientált munkavégzési rendszerek (*high performance work systems*) elnevezés is, amelyek alapvetően olyan EEM-gyakorlatokra koncentrálnak, amelyek közvetlenül (és igazoltan) kapcsolatba hozhatók a pénzügyi eredményességgel (pl. ösztönző bérezés, belső toborzás) (Legge, 2005: p.19.).

A puha EEM szemléletében a fejlesztői humanizmusra támaszkodik; az amerikai szakirodalom szóhasználatában elkötelezettség-orientált-menedzsment (*high commitment management*) elnevezéssel is találkozunk. A puha irányzatban az EEM-tevékenység arra koncentrálna, hogy a munkavállalók elkötelezettségére, lojalitására alapozva biztosítson a vállalat számára tartós versenyelőnyt. A puha EEM is elkötelezett az üzleti célok teljesítése mellett, de a munkavállalókat nem passzív, hanem aktív, kreatív és fejlődésorientált, a döntések meghozatalára képes és bizalomra érdemes egyéneknek tekinti, akiknek a szervezet iránti elkötelezettsége, a megfelelő motivációra és kommunikációra épülve, felvilágosult vezetés és leadership alkalmazásával fejleszhető és fenntartható. A szervezeti versenyelőny a munkavállalók kreatív energiájából és a döntésekbe való bevonásukból származik (Pinnington et al., 2007). A puha EEM fontos fókuszja a fejlesztés, egyéni szinten az egyéni fejlődési lehetőségek szervezeti kereteinek biztosítása (képzések, munkavégzési rendszer és munkakörülmények megfelelő kialakítása, munkavállalói részvétel), szervezeti szinten pedig a szervezeti kultúra fejlesztése. A puha modellek közül a szakirodalom kiemelni a Harvard többszörös érintett modelljét (Beer et al., 1985), illetve a részben rá épülő Warwick-modellt (Hendry – Pettigrew, 1990; Bratton – Gold, 2007).

⁴ Greenwood (2002) elemzésében elkülöníti a jelenlegi EEM-gondolkodás ún. mainstream, és az ettől eltérő, kritikai jellegű elméletét és kutatási irányzatát. A mainstream EEM-paradigma alapjai az Egyesült Államokból származnak (Legge, 1998; 2005), domináns irányzata gyakorlatorientált, alapvetően előfő jellegű, általában praktikus tanácsok és empirikus adatok bemutatására törekszik, és a legjobb, leghatékonyabb megoldások bemutatására koncentrálna. Alapfeltevéseiben racionálisan működő, saját stratégiai céljait követő szervezeteket feltételez, amelyek az egyensúlyi állapotra törekednek, és amelyekben a menedzsment alapvető feladata a munkavállalókat a hatékonyságra, és a szervezeti célok elérésére motiválni (Bratton – Gold, 2007). Ez a logika alapvetően a jelenlegi rendszer fenntartására törekszik és funkcionista megközelítést tükröz, ami úgy tekint az EEM-re, mint a szervezeti célok elérésének mechanizmusára, így a klaszszikus menedzsmentelméletek fejlődés- és hatékonyságközpontúságát tükrözi (Greenwood, 2002).

Az EEM kritikai iránya nagyrészt az Egyesült Királyságból származik, ahol az 1980-as évekre tehető a kritikai vizsgálódás kezdete (Legge, 2005; Guest, 2007). A kritikai irány főleg a hatalom, a kontroll, a konfliktusok, a legitimitás kérdéseit és hatását vizsgálja az EEM-tevékenységben. A kritikai álláspont az EEM-et retorikai fogásnak és manipulatívfnak tartja, a vezetőség alkalmazottak feletti kontrollja eszközének tekinti. Az EEM-et azzal vádolják, hogy újradefiniálja a munka jelentését és a szervezet-munkavállaló kapcsolatát, hogy elfogadtassa a létező és nem tolerálható gyakorlatokat (pl. az igazságtalan bérezést, a munkavállalók félrevezetését). A szerzők az EEM-re mint az egyéneket tárgyiasító gyakorlatok összességére (Towney, 1993), az ellenállás és a konfrontáció elnyomására (Sennett, 1998), azaz röviden a munkavállalók manipulálásának eszközére tekintenek, kevéssé leíró, sokkal inkább értékelő módon. Hart szélsőséges kritikát fogalmaz meg az EEM-ről: „Az EEM-et nemcsak amorálisnak és antiszociálisnak, de hozzá nem értőnek, reaktívnek, gazdaságtalannak és ökológiailag károsnak ítélem” (Hart in: Stayaert – Janssens, 1999: p. 185.). A mainstream szerzőkkel szemben a kritikai írók (akik szintén több irányzatba sorolhatóak) a munkahely természetének pluralizmusát (többfajta érintett és azok érdekeinek, céljainak legitím jelenléte) és kollektivistá

természetét helyezik a fókuszba. Úgy gondolják, hogy a munkahelyhez kapcsolódó különböző feleknek eltérő álláspontjaik lehetnek, ezért potenciálisan más célokkal rendelkeznek, amelyeket a szervezeteknek stratégiai és taktikai szinten egyaránt figyelembe kellene venni. A kritikai EEM-iskola elméleti alapjaiban egyértelműen támaszkodik olyan műhelyekre, mint a frankfurti iskola (Adorno, Habermas), Derrida, Foucault gondolatai, köztük továbbá a kritikai menedzsment (pl. Alvesson – Wilmott, 1996), kritikai pedagógia (pl. Freire, 1996) irányzatokhoz, és szembehelyezkedik a mainstream irányzatok pozitívista nézőpontjával. A kritikai EEM irányzata kapcsolódik majd az etika és EEM-diskurzusához is.

⁵ A klasszikus utilitarizmus egyik atyja, Jeremy Bentham megfogalmazásában „A Természet az emberiséget „két szuverén úr, a fájdalom és az élvezet” kormányzata alá helyezte. Ők egyedül határozzák meg, hogy mit kell tennünk, és hogy mit fogunk tenni. Egyik oldalról a jó és a rossz meghatározása, másik oldalról az okok és okozatok láncza az ő trónusukhoz van erősítve” (Bentham, 1983). Bentham logikájában bármely tevékenység helyességét vagy helytelenségét, erkölcsöségét az határozza meg, hogy mennyiben hasznos, azaz mennyire hoz létre boldogságot, élvezetet, örömet. A közösség érdeke pedig nem más, mint hogy az adott közösség tagjai boldogságának összege maximális legyen. Bentham törekvése olyan racionális és logikus, átlátható rendszer létrehozása volt, amelynek célja – a korabeli angliai politikai elit tradíciókon és privilégiumokon alapuló, korrupt és átláthatatlan, kevesek érdekét szem előtt tartó irányítási rendszerével ellentétesen – a „legnagyobb boldogság elérése a lehető legtöbb ember számára” (persze ez nem jelenti azt, hogy mindenki egyenlő mértékben részesül belőle).

Arisztotelész erényetikai rendszerének középpontjában az emberi cselekvés mint valamilyen cél, eredmény érdekében végrehajtott cselekvés áll. Az emberi cselekvés végső célja a legfőbb jó, az eudaimónia elérése. Az erkölcsi jó emberi erényekben ölt testet, amelyek olyan képességek, amelyek által uralkodunk vágyainkon, és bizonyos helyzetekben ésszerűen, a leghelyesebb módon cselekszünk, azaz nem pusztán lelki alkat, de maga a cselekvés is. Az erény „középhatár két rossz között, melyek közül az egyik túlzásból, a másik a hiányosságból ered” (Arisztotelész, 1971: p.43.). Az erényeknek két osztálya különíthető el: észbeli és etikai erények. Fontos, hogy az erények olyan jellemvonások, amelyek (1) magukba foglalják az akaratot, így élesen elkülönülnek más személyes tulajdonságoktól, mint az intelligenciától vagy az egészségtől, (2) gyakorlással, céltudatos neveléssel fejleszthetők. „Tehát nem természetből, de nem is természet ellenére fejlődnek ki bennünk az erények, hanem természettől fogva úgy vagyunk megalkotva, hogy befogadjuk őket, viszont a szokás által lehetünk bennük tökéletesek” (Arisztotelész, 1971: p. 32.).

Kant (2004) rendszerében az erkölcsi cselekvést a vezérlő alapelv minősíti, azaz egy adott tett indítóoka sokkal fontosabb, mint a tett maga, vagy a következménye. Az egyén rendelkezik az emberi természetből adódó hajlamokkal, amelyek közül nem választhat. Választási lehetősége van azonban hajlamai, motivációi követése vagy kötelezései közül, illetve rendelkezik a racionális gondolkodás képességével. A köteleesség pedig olyan cselekedet, amelyet az egyén az erkölcsi törvénynek való önkéntes engedelmességből hajt végre, amely morális törvény (1) minden racionális lényre kötelező érvényű, azaz univerzális, (2) kategorikus, azaz nem korlátozza feltétellel, (3) az emberi gondolkodás produktuma, az észből ered (4) nem érzelmeken, érzéki tapasztalatokon vagy vágyon alapul. Kant kategorikus imperatívusza: „Cselekedj

ügy, hogy az emberségre, mind a saját személyében, mind bárki másban mindenkor, mint célra, sohasem mint pusztán eszközre legyen szükséged” (idézi Hársing, 2001: p. 136.). Ezt a kategorikus, azaz morális imperatívuszt (azaz hogy az embert soha nem szabad eszközként kezelni) élesen meg kell különböztetni a sok hipotetikus imperatívusztól, amelyek konkrét utasítást fogalmaznak meg egyes állapotok elérésére vagy elkerülésére.

A feminista etika képviselőjeként Gilligan koncepciójában az alapvetően férfias vonásokon (mint igazság, racionalitás) alapuló moralitás mellett megkülönböztet inkább női vonásokon nyugvó gondoskodásalapú moralitást, amelynek középpontjában a konkrét emberi kapcsolatot, a segítség és másokról való gondoskodás áll. A férfi és női moralitás más-más logikára épül, inkább kiegészíti, semmint kizárja egymást (Tong, 2005).

Felhasznált irodalom

- Ackers, P. (2009): Employment ethics. in: T. Redman – A. Wilkinson (eds): Contemporary Human Resource Management. London: Prentice Hall, p. 450–471.
- Alford, H.J. – Naughton, M.J. (2004): Menedzsment, ha számít a hit. Keresztény társadalmi elvek a modern korban. (Managing as if Faith Mattered: Christian Social Principles in the Modern Organisation). Budapest: Kairosz
- Alvesson, M. – Willmott, H. (1996): Making Sense of Management: a critical introduction. London: Sage
- Arisztotelész (1971): Nikhomakhoszi etika (Nicomachean Ethics). Budapest: Magyar Helikon Kiadó
- Bauman, Z. (1993): Postmodern ethics. Oxford: Wiley-Blackwell
- Bentham, J. (1983): Deontology; together with a table of the springs of action; and the article on utilitarianism. Oxford: Clarendon Press
- Bear, M. – Lawrence, P. – Mills, D. – Walton, R. (1985): Human Resource Management. New York: Free Press
- Bokor A. (2010): HR Tükör Kutatási eredmények (HR Mirror Research results). Budapest: (kézirat)
- Bokor A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toarniczky A. (2005): Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary I.). Vezetéstudomány, 36(1), p. 33–47.
- Bokor A. – Bíró K. – Kovács G. – Takács S. – Toarniczky A. (2005): Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR-tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. (HR Mirror – picture of definitions and expectations towards HR activity in Hungary II.). Vezetéstudomány, 36(2), p. 16–31.
- Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag, S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberierőforrás-menedzsment (Human resource management). Budapest: Aula
- Bolton, S. – Houlihan, M. (2007): Searching for the Human in Human Resource Management. Theory, practice and workplace context. New York: Palgrave Macmillan
- Boxall, P. – Purcell, J. (2007): Strategic Management and Human Resources: the pursuit of productivity, flexibility

and legitimacy. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management. Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press, p. 66–80.

- Bowie, N. (2002): The Blackwell Guide to Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing
- Bratton, J. – Gold, J. (2007): Human Resource Management Theory and Practice. London: MacMillan
- Cardy, R. – Selvarajan, T. (2006): Beyond rhetoric and bureaucracy. Using HRM to add Ethical Value. in: J. R. Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Connecticut: Information Age Publishing, p. 71–85.
- Cascio, W. (2009): Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits. Singapore: McGraw-Hill
- Caldwell, R. (2003): The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. Journal of Management Studies, 40(4), p. 983–1004.
- Cortright, S. – Naughton, M. (2002): Rethinking the purpose of business. Indiana: University of Notre Dame
- Crane, A. – Matten, D. (2007): Business Ethics. Oxford: Oxford University Press
- Dachler, H.P. – Enderle, G. (1989): Epistemological and ethical consideration in implementing and human resource management. Journal of Business Ethics, p. 597–606.
- De Cieri, H. – Kramar, R. (2005): Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance. North Ryde, N.S.W: McGraw Hill
- Deckop, J. (2006): Human Resource Management ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing
- Delbridge, R. – Keenoy, T. (2010): Beyond managerism? The International Journal of Human Resource Management, 21(6), p. 799–817.
- Fisher, C. (1999): Ethical stances: the perception of accountancy and HR specialists of ethical conundrums at work. Business Ethics: A European Review, 8(4), p. 236–248.
- Fombrun, C. – Tichy, N. – Devanna, M. (1984): Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley
- Freeman, E. (1984): Strategic management, stakeholder approach. Oxford: Pitman Publishing
- Freire, P. (1982): Creating alternative research methods: Learning to do by doing it. in: B. Hall (ed): Creating knowledge: a monopoly? New Delhi: Society for Participatory Research in Asia, p. 29–37.
- Greenberg, J. (1993): The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice. in: Cropanzano, R. (ed.): Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, p. 79–103.
- Greenwood, M.R. (2007): Ethics and Human Resource Management. in: H. De Cieri – R. Kramar (eds): Human Resource Management in Australia. Australia: McGraw-Hill Australia, p. 562–587.
- Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM. A review and conceptual analysis. Journal of Business Ethics, 36(3), p. 261–278.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Greenwood, M.R. – De Cieri, H. (2007): Stakeholder Theory and the Ethics of HRM. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management: Employment and Ethics. Oxford: Oxford University Press, p. 119–136.
- Guest, D. (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management. Ethics and employment. Oxford: Oxford University Press, p. 52–65.
- Hársing L. (2001): Az európai etikai gondolkodás (The European Ethical Thought). Szeged: Bíbor Kiadó
- Hegedűs Z. (2010): A menedzser bibliája (The Bible of the manager). Budapest: Kairosz Kiadó
- Hendry, C. – Pettigrew, A. (1990): Human Resource Management: An agenda for the 1990s. International Journal of Human Resource Management, 1(1), p. 17–42.
- Jackall, R. (1988): Moral Mazes. Oxford: Oxford University Press
- Johnson, C. (2007): Ethics in the workplace. London: Sage
- Johnson, E. (1995): Shaping our economic future: dignity in the workplace. in: M. Stackhouse (ed): On moral business. Michigan: Wm. B. Eerdmans Publishing, p. 649–653.
- Kant, I. (2004): A tiszta ész kritikája. Budapest: Atlantisz
- Knights, D. – Willmott, H. (1999): Management lives. London: Sage
- Koehn, D. (2002): Ethical Issues in Human Resources. in: N. Bowie (ed): The Blackwell Guide to Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing, p. 225–243.
- Kujala, J. – Pietilainen, T. (2007): Developing Moral Principles and Scenarios in the Light of Diversity: An Extension to the Multidimensional Ethics Scale. Journal of Business Ethics, 70(2), p. 141–150.
- Legge, K. (1998): Is HRM ethical? Can HRM be ethical? in: M. Parker (ed): Ethics and organisations. London: Sage, p. 150–172.
- Legge, K. (2005): Human Resource Management. Rhetorics and Realities. New York: Palgrave
- Lepak, D. – Colakoglu, S. (2006): Ethics and strategic human resource management. in: Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, CT: Information Age Publishing, p. 27–45.
- Martin, G. – Woldring, K. (2001): Ready for the mantle? Australian HR managers as stewards of ethics. International Journal of Human Resource Management, 12(2), p. 243–255.
- Mathis, R. – Jackson, J. (2006): Human Resource Management. Boston: Thompson
- McIntyre, A. (1997): Az erény nyomában (After Virtue). Budapest: Osiris
- Montemayor, E. (2006): Fairness and reciprocity. in: J. Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Connecticut: Information Age Publishing, p. 195–216.

VEZETÉSTUDOMÁNY

- Murphy, J. – Pyke, D. (2002): Humane work and the challenges of work design. in: S. Cortright – M. Naughton (eds): Rethinking the purpose of business. Indiana: University of Notre Dame, p. 289–310.
- O’Higgins, E. – Kelleher, B. (2005): Comparative Perspectives on the Ethical Orientations of Human Resources, Marketing, and Finance Functional Managers. Journal of Business Ethics, 56(3), p. 275–288.
- Orlitzky, M. – Swanson, D. (2006): Socially Responsible Human Resource Management. in: Deckop (ed): Human Resource Management Ethics. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, p. 3–24.
- Pasmora, W. (1999): A hero for the underdogs: A review of Dave Ulrich’s Human Resource champions. Organization, 6(2), p. 361–369.
- Pinnington, A. – Macklin, R. – Campbell, T. (2007): Introduction. in: A. Pinnington – R. Macklin – T. Campbell (eds): Human Resource Management. Ethics and Employment. Oxford: Oxford University Press, p. 1–22.
- Schumann, P. (2001): A moral principles framework for human resource management ethics. Human Resource Management Review, 11(1-2), p. 93–111.
- Sennett, R. (1998): The corrosion of a character. New York: W.W. Norton & Company
- Steyaert, Ch. – Janssens, M. (1999): Human and Inhuman Resource Management: Saving the Subject of HRM. Organisation, 6(2), p. 181–198.
- Storey, J. (1987): Development in the management of human resources: an interim report. Warwick papers in IR. Coventry: University of Warwick
- Storey, J. (1992): Developments in the management of Human Resources. Oxford: Blackwell
- Szóts-Kovács K. (2006): Merre tart az emberi erőforrás menedzsment? (Where are you going, HRM?) Vezetéstudomány, 37(2. special issue), p. 46–55.
- Tong, R. (2005): Feminist Ethics. in: P. H. Werhane – R. E. Freeman (eds): The Blackwell Encyclopedia of Management. Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishing, p. 191–196.
- Torrington, D. – Hall, L. (1998): Human Resource Management. London: Prentice Hall Europe
- Towney, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge and Its Relevance for Human Resource Management. Academy of Management Review, 18(3), p. 518–545.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource champions. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. – Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. Human Resource Management, 40(4), p. 293–307.
- Wasieliski, D.M. – Weber, J. (2009): Does Job Function Influence Ethical Reasoning? An Adapted Wason Task Application. Journal of Business Ethics, 85(Suppl. 1), p. 187–199.
- Weaver, G.R. – Trevino, L.K. (2001): The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness

perspective. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 113–134.

Werhane, P.H. – Radin, T. – Bowie, N.E. (2004): *Employment and Employee Rights*. Foundation of Business Ethics. UK.: Blackwell Publishing

Wiley, C. (1998): Reexamining perceived ethics issues and ethics roles among employment managers. *Journal of Business Ethics*, 17(2), p. 147–161.

Wooten, K. (2001): Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), p. 159–175.

Wray-Bliss, E. (2007): Ethics at work. in: D. Knights – H. Willmott (eds): *Introducing Organisational Behaviour management*. UK.: Thompson Learning, p. 506–533.

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címeiken.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

• A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad – Hamel, 1990: 85.).

• Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.

• A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

1. példa (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press

2. példa (folyóiratcik): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

2012 március 1.-től a Vezetéstudomány egyes cikkei elérhetőek a <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/500/> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük. Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.